

Risques psychosociaux

Comment agir en prévention ?

ED 6349

L'Institut national de recherche et de sécurité (INRS)

pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles est une association loi 1901, créée en 1947 sous l'égide de la Caisse nationale d'assurance maladie, administrée par un Conseil paritaire (employeurs et salariés).

De l'acquisition de connaissances jusqu'à leur diffusion, en passant par leur transformation en solutions pratiques, l'Institut met à profit ses ressources pluridisciplinaires pour diffuser une culture de prévention dans les entreprises et proposer des outils adaptés à la diversité des risques professionnels à tous ceux qui, en entreprise, sont chargés de la prévention : chef d'entreprise, services de prévention et de santé au travail, instances représentatives du personnel, salariés...

Toutes les publications de l'INRS sont disponibles en téléchargement sur le site de l'INRS : www.inrs.fr

Les caisses d'assurance retraite et de la santé au travail (Carsat), la caisse régionale d'assurance maladie d'Île-de-France (Cramif) et les caisses générales de sécurité sociale (CGSS) de l'Assurance maladie - Risques professionnels, disposent, pour participer à la diminution des risques professionnels dans leur région, d'un service Prévention composé notamment d'ingénieurs-conseils et de contrôleurs de sécurité. Spécifiquement formés aux disciplines de la prévention des risques professionnels et s'appuyant sur l'expérience quotidienne de l'entreprise, ces professionnels sont en mesure de conseiller et, sous certaines conditions, de soutenir les acteurs de l'entreprise (direction, médecin du travail, instances représentatives du personnel, etc.) dans la mise en œuvre des démarches et outils de prévention les mieux adaptés à chaque situation. Les caisses assurent aussi la diffusion des publications éditées par l'INRS auprès des entreprises.

Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'INRS, de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite. Il en est de même pour la traduction, l'adaptation ou la transformation, l'arrangement ou la reproduction, par un art ou un procédé quelconque (article L. 122-4 du code de la propriété intellectuelle). La violation des droits d'auteur constitue une contrefaçon punie d'un emprisonnement de trois ans et d'une amende de 300 000 € (article L. 335-2 et suivants du code de la propriété intellectuelle).

© INRS, 2022.

Édition : Emmanuelle Chalaux (INRS)

Conception graphique : Julie&Gilles

Mise en pages : Valérie Latchague Causse

Démarche de prévention
Risques

Risques psychosociaux

Comment agir en prévention ?

ED 6349 |
décembre 2022

Brochure INRS élaborée par V. Langevin et M. Benoît

Ont apporté leur contribution à la réalisation de cette brochure les personnes suivantes : M.-A. Gautier, A. Montagnez, B. Paty, G. Peissel-Cottenaz (INRS) ; C. Colson (Carsat Bourgogne et Franche-Comté), D. Croizat-Vilatte (Carsat Centre-Ouest), S. Dezan (Carsat Nord-Est), É. Héroguez (Cramif), F. Nesa (Carsat Sud-Est), J. Pacchiarini (Carsat Languedoc-Roussillon), L. Weibel (Carsat Alsace-Moselle) ; P. Biélec, M. Guihéneuf, É. Laballe (Assurance maladie - Risques professionnels).

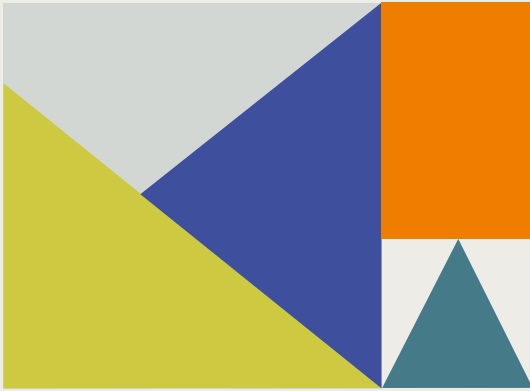
Les auteurs remercient les personnes-ressources « Risques psychosociaux » des services Prévention des Carsat, CGSS et de la Cramif pour leurs remarques constructives.

Avertissement

Nous avons fait le choix dans cette brochure de ne mentionner que le comité social et économique (CSE) au titre de ses attributions relatives à la santé, à la sécurité et aux conditions de travail. Il est à noter que le CSE peut déléguer tout ou partie de ses attributions à la commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) quand elle existe (à l'exception du recours à un expert et des attributions consultatives). Dans un tel cas, il convient alors de transposer à la CSSCT ce qui est mentionné à propos des activités du CSE, en fonction du contenu de la délégation que la CSSCT a reçu du CSE. La même transposition de lecture est à réaliser pour les CHSCT des trois versants de la fonction publique (État, territoriale et hospitalière).

Sommaire

La démarche de prévention des risques psychosociaux : présentation générale	4
Risques psychosociaux : de quoi parle-t-on ?	4
Quatre circonstances pour agir	6
Cinq principales étapes	8
 Étape 1. Préparer la démarche	 10
Conditions de réussite générales	10
Conditions de réussite spécifiques à l'évaluation des risques lors d'un projet important ou dans les situations de travail existantes	12
Conditions de réussite spécifiques à l'analyse suite à une alerte RPS	13
Conditions de réussite spécifiques à l'analyse suite à une atteinte à la santé déclarée en lien avec le travail	15
 Étape 2. Analyser les situations de travail réel	 16
Identifier les facteurs de risques psychosociaux	16
Avec quels méthodes et outils ?	17
Vérifier la bonne compréhension des informations recueillies auprès des salariés	19
Faire une synthèse	19
 Étapes 3 et 4. Élaborer un plan d'actions et le mettre en œuvre	 20
Étape 3. Élaborer un plan d'actions	20
Étape 4. Mettre en œuvre le plan d'actions	21
 Étape 5. Suivre et évaluer les actions	 22
Qui ?	22
Comment ?	22
Quels effets possibles recherchés ?	22
 Bibliographie	 24
 Annexes	 25



La démarche de prévention des risques psychosociaux : présentation générale

Prévenir les risques psychosociaux (RPS), c'est avant tout mettre en place des modes d'organisation et de relations professionnelles qui protègent la santé et la sécurité des salariés. C'est ainsi s'engager dans une démarche de prévention pérenne. La prise en charge des salariés en difficulté, qui ne relève pas de la prévention, doit avoir été prévue en amont (voir annexe 1).

Risques psychosociaux : de quoi parle-t-on ?

Les risques psychosociaux (RPS) correspondent à des situations de travail où sont présents, concomitamment ou non :

- **du stress** : déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes de son environnement de travail et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face ;
- **des violences externes** : insultes, menaces, agressions exercées dans le cadre du travail par des personnes extérieures à l'entreprise ;
- **des violences internes** : harcèlement moral ou sexuel, conflits exacerbés entre deux ou plusieurs personnes de l'entreprise.

Leurs causes sont à rechercher à la fois dans les conditions d'emploi, l'organisation du travail et les

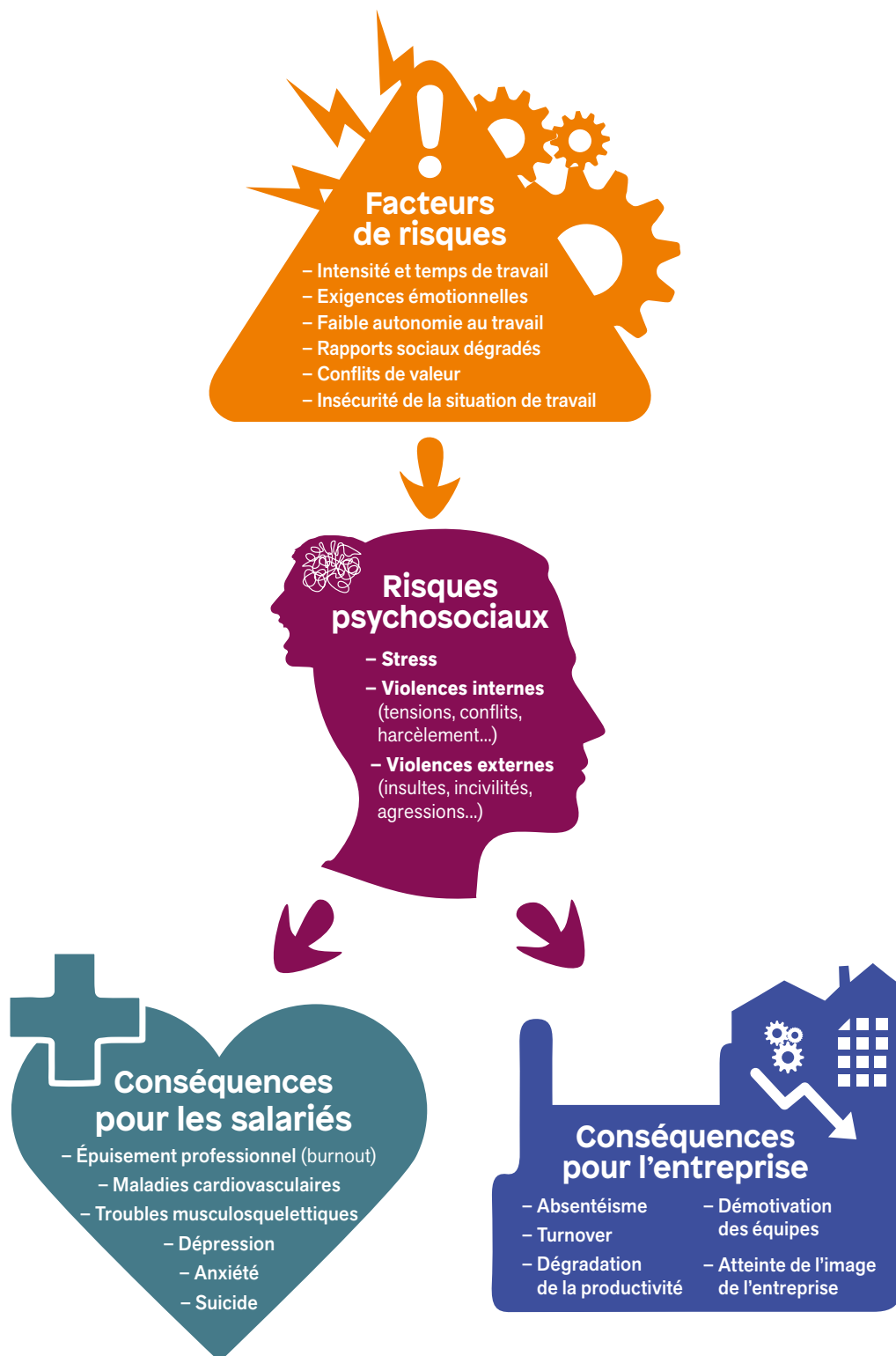
relations de travail (facteurs de risques psychosociaux).

Sur le long cours, les risques psychosociaux peuvent avoir des conséquences pour les salariés, notamment en ce qui concerne leur rapport au travail et en termes d'atteintes à la santé : épuisement professionnel / burnout, maladies cardiovasculaires, troubles musculosquelettiques, troubles anxiodépressifs, voire suicide.

Ils ont aussi un coût pour les entreprises (absentéisme, perte de productivité, désorganisation...).

À savoir

Des démarches « qualité de vie au travail », « bien-être au travail » ou encore « responsabilité sociale des entreprises » sont également observées dans les entreprises. Elles relèvent d'enjeux complémentaires à la démarche de prévention des risques psychosociaux tels que la performance de l'entreprise, l'égalité hommes/femmes, la conciliation des temps de vie et de travail, le dialogue social dans l'entreprise. Initier une démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail n'est pas en soi l'assurance de réduire les facteurs de risques psychosociaux dans l'entreprise. La prévention des risques psychosociaux est donc un point de passage incontournable avant d'engager d'autres démarches complémentaires.



Quatre circonstances pour agir

La prévention des risques psychosociaux fait partie des obligations de l'employeur et doit être menée en associant les instances représentatives du personnel. Même si la réglementation impose à l'employeur d'agir le plus en amont possible, dans la réalité il est souvent amené à se saisir de la question une fois confronté à l'événement. Les différentes circonstances pour engager une démarche de prévention sont présentées ci-après. Elles sont au nombre de quatre.

1. Au moment de l'évaluation des risques, lors d'un projet de conception d'une nouvelle situation de travail ou de modification importante de l'organisation du travail

Exemple : une nouvelle situation de travail

Pour faire face à une augmentation importante de son activité (du fait d'un nouveau client), un établissement et service d'aide par le travail (Esat) de 130 salariés décide de renouveler complètement les machines de la blanchisserie. L'augmentation des quantités de linge à traiter, en parallèle de l'apprentissage à l'utilisation de ces nouvelles machines et d'un accompagnement des travailleurs handicapés à leur utilisation, laisse supposer un risque aux instances représentatives du personnel. Elles souhaitent mener une étude sur l'impact prévisible de ce nouveau contexte sur l'organisation du travail des travailleurs handicapés et des moniteurs. L'établissement réalise donc des entretiens et des observations de poste afin d'analyser les contraintes et les ressources présentes dans la situation actuelle et se projeter dans la situation future. Ce travail débouche sur la décision d'un renouvellement progressif des nouvelles machines, tenant compte de la diversité des capacités des travailleurs handicapés, et une meilleure répartition des tâches entre les moniteurs.

2. Au moment de l'évaluation des risques professionnels, dans les situations de travail existantes

Exemple : l'intégration des risques psychosociaux (RPS) dans le document unique

Dans une industrie cosmétique de 320 salariés, l'évaluation initiale des RPS et la transcription de ses résultats dans le document unique avaient été confiées à un prestataire extérieur. Un an plus tard, l'entreprise souhaite effectuer seule la mise à jour du document unique mais elle réalise alors qu'elle ne dispose pas des compétences nécessaires pour poursuivre ce travail en interne. Elle souhaite s'organiser pour mener en autonomie ce travail d'évaluation des RPS et fait appel à la caisse d'assurance retraite et de la santé au travail (Carsat) pour avoir des conseils pertinents avant de démarrer. Les membres de la commission santé sécurité et conditions de travail sont formés aux RPS et montent en compétence pour conduire en binôme paritaire des entretiens collectifs sur le sujet. Progressivement les RPS sont évalués par unité de travail et cette évaluation donne lieu à des actions de prévention.

3. Suite à une alerte

Cette alerte peut émaner directement des personnes exposées à des RPS, de collègues, du responsable hiérarchique, du service des ressources humaines, des représentants du personnel, du service de prévention et de santé au travail, de la Carsat, de la caisse régionale d'assurance maladie d'Île-de-France (Cramif) ou de la caisse générale de sécurité sociale (CGSS), de l'agent de contrôle de l'inspection du travail. Ces situations d'alerte peuvent renvoyer à des tensions, des conflits ou des disputes entre collègues. Elles peuvent s'exprimer par des plaintes de « harcèlement » ou se manifester par des signes de mal-être, des absences...

Exemple : une alerte dans un établissement de la grande distribution

Dans un établissement de la grande distribution, certaines salariées du secteur Caisses interpellent le CSE sur leur situation. Elles estiment subir des inégalités de traitement ainsi qu'une rigueur excessive de la part de leur encadrement. Leurs horaires de travail font l'objet de changements soudains, les temps de pauses ne sont pas respectés. Les propos tenus par le management devant les clients sont parfois vécus comme humiliants. Ce point est mis à l'ordre du jour de la réunion du CSE et il est décidé de mener une enquête dans le cadre de la prévention des RPS, tel que négocié dans cet établissement. À l'issue de celle-ci, il est décidé de mieux anticiper les effectifs nécessaires selon le calendrier de fréquentation du magasin, d'établir un roulement systématique des hôtesses de caisse sur l'emplacement des postes d'encaissement, de revoir la grille d'évaluation du personnel et de prévoir des moments de régulation entre le manager et son équipe en dehors de la présence des clients.

mettre en place une délégation d'enquête paritaire afin d'identifier les composantes professionnelles ayant contribué à ce différend et définir des mesures de prévention. À l'issue de cette enquête ressortent notamment la problématique de la répartition des tâches entre ces deux collègues et un conflit de critères sur ce qu'est le « travail bien fait ». Cette enquête engage alors l'entreprise sur une démarche d'évaluation des RPS étendue à l'ensemble de ses services, selon la même grille d'analyse.

4. Suite à une atteinte à la santé, déclarée en lien avec le travail (un accident du travail ou une maladie professionnelle)

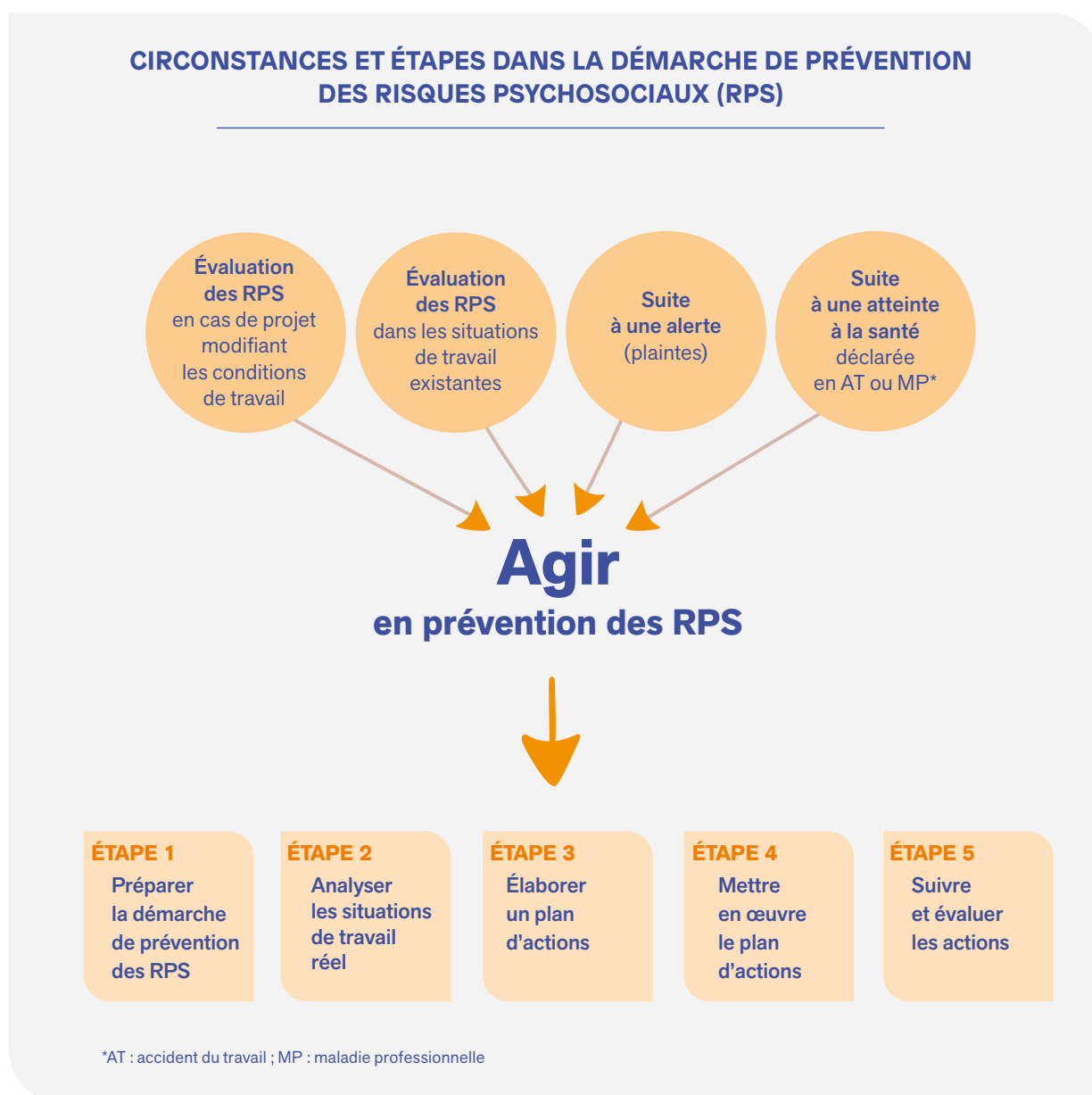
Cette situation peut parfois être proche de l'alerte, la différence essentielle réside dans la déclaration, ce qui lui confère un autre statut et donne accès à d'autres modalités de prévention dans l'entreprise.

Exemple : le cas d'une atteinte à la santé déclarée en lien avec le travail

Dans une entreprise de logistique, Madame F. fait une crise de larmes avec des manifestations d'anxiété généralisée, suite à une énième altercation avec sa collègue avec menace physique. Elle est obligée de quitter le travail et de consulter son médecin traitant pour une prise en charge médicale. Elle est en arrêt et cet événement est déclaré en tant qu'accident du travail. Le CSE décide de

Cinq principales étapes

La démarche de prévention des RPS, comme celle des autres risques professionnels, s'articule autour de cinq principales étapes.



1. Préparer la démarche

Avant de démarrer, les acteurs de l'entreprise impliqués dans la démarche de prévention définissent un cadre et des règles de fonctionnement.

2. Analyser les situations de travail réel

L'analyse vise à comprendre les conditions d'exposition des salariés aux facteurs de risques psychosociaux, en prenant en considération la façon dont ils effectuent réellement leur travail, avec les contraintes, les ressources et les régulations possibles ou non. Dit autrement, il s'agit d'identifier la présence de facteurs de risques psychosociaux (mais aussi de protection) dans les situations concrètes de travail. Ce temps d'analyse est très important. Il permet d'éviter la mise en œuvre de solutions « toutes faites » qui se révèlent à terme inadaptées.

3. Élaborer un plan d'actions

L'élaboration du plan d'actions est consécutive à l'analyse des situations de travail réel. Ce plan d'actions doit porter sur des actions centrées sur le travail. Il sera d'autant plus concret et opératoire que l'analyse aura permis d'évoquer des situations de travail concrètes en lien avec les facteurs de risques psychosociaux. Des pistes d'actions émanent souvent des salariés interrogés (responsables hiérarchiques compris). Elles sont à prendre en compte, même si elles sont par la suite reformulées, précisées, complétées. Le plan d'actions est validé par l'employeur.

4. Mettre en œuvre le plan d'actions

La mise en œuvre effective du plan d'actions nécessite des moyens, l'identification de personnes responsables de chaque action et des délais de réalisation.

5. Suivre et évaluer les actions

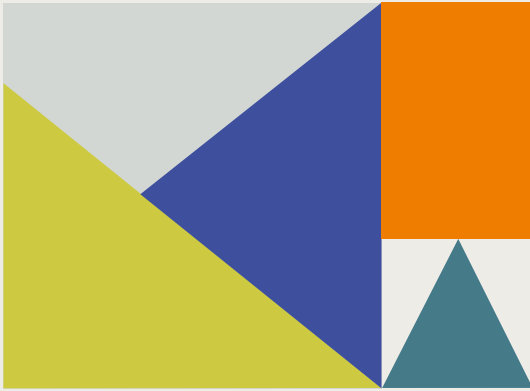
La démarche de prévention est complète si un suivi des effets des actions est mis en place. Ce travail permet d'ajuster le plan d'actions si nécessaire.

■ Se faire accompagner ?

La mise en place d'une démarche de prévention des risques psychosociaux est du ressort de l'employeur, en concertation avec les acteurs de l'entreprise. Toutefois, il peut arriver que ce travail soit difficile à mettre en œuvre sans accompagnement. L'entreprise peut alors envisager le recours à des ressources extérieures pour initier une démarche, en faisant par exemple appel au service Prévention de la Carsat/Cramif/CGSS dont elle dépend ou à son service de prévention et de santé au travail. Ces ressources extérieures pourront réaliser une information/formation sur les risques psychosociaux ou délivrer des conseils méthodologiques.

Si l'entreprise n'a pas les moyens en temps, en compétences, si elle manque de recul ou d'objectivité, si la situation est très tendue, elle peut ressentir le besoin d'une intervention par un cabinet-conseil privé pour réaliser en particulier le travail d'analyse¹. Ce recours à des compétences extérieures doit néanmoins rester ponctuel et limité à des circonstances particulières. L'entreprise doit pouvoir bénéficier d'un transfert de compétences suite à cette intervention extérieure. L'objectif est que les acteurs deviennent autonomes sur ce sujet comme ils doivent essayer de l'être pour les autres risques professionnels.

1. Voir bibliographie : ED 6479.



Étape 1. Préparer la démarche

Lors de la phase initiale de préparation de la démarche, un certain nombre de conditions ou de règles doivent être élaborées et respectées afin de permettre d'aboutir à la mise en œuvre d'un plan d'actions, tout en protégeant les acteurs impliqués. Certaines de ces conditions ou règles sont communes aux quatre circonstances pour agir ; d'autres sont spécifiques à certaines d'entre elles. Dans tous les cas, elles sont à construire et à tenir dans la durée. Elles doivent être définies par les acteurs porteurs de la démarche de prévention et validées conjointement (au minimum l'employeur et les instances représentatives du personnel).

Conditions de réussite générales

Une démarche centrée sur le travail

L'analyse porte exclusivement sur les situations de travail. Il ne s'agit pas de procéder à une analyse psychologique des comportements des salariés ou de leur vie privée. Seuls les éléments vérifiables concernant le travail et son organisation sont exploités.

L'analyse ne s'inscrit pas dans une recherche de responsabilité. Il est conseillé de dissocier dans

le temps, l'analyse centrée sur la recherche des causes dans l'organisation du travail d'une éventuelle démarche de recherche de responsabilité.

En cas d'accident grave (suicide, agression), d'autres démarches ou enquêtes sont en général engagées en parallèle (dépôt de plainte, enquête de police) mais elles ne doivent pas être confondues avec l'analyse visant la prévention.

Une démarche participative et impliquant les instances représentatives du personnel et le service de prévention et de santé au travail

Pour prévenir les risques psychosociaux dans l'entreprise, il faut que l'ensemble des acteurs concernés s'organisent pour travailler ensemble. La direction et l'encadrement doivent être porteurs de la démarche de prévention et des actions qui en découlent. Y associer les instances représentatives du personnel ainsi que le service de prévention et de santé au travail est un facteur clé de réussite. Accompagner l'employeur dans son obligation de préservation de la santé de ses salariés fait d'ailleurs partie des missions du CSE.

Le CSE doit être le lieu où se discutent et s'élaborent les règles qui vont structurer la démarche de prévention. Si ce comité ou la CSSCT (si elle existe) souhaite s'adjoindre des compétences supplémentaires (par exemple, l'infirmière de

l'entreprise, un cadre des ressources humaines, les représentants de proximité non membres du CSE...), il lui est possible de décider la création d'une commission ou d'un groupe de travail dédié(e) à la prévention des risques psychosociaux, également paritaire, et placé(e) sous son égide.

Les personnes participant à la démarche de prévention seront identifiées par leur nom, fonction ou mandat. Elles auront en charge le recueil et l'analyse des données relatives à l'exposition aux facteurs de risques psychosociaux. Elles pourront également participer à l'élaboration du plan d'actions, à son suivi et à son évaluation.

Il est recommandé de former les membres du CSE ou de la commission spécifiquement à la prévention des risques psychosociaux. Cette formation est à renouveler quand ses membres changent. Au-delà des apports de connaissances sur les facteurs de risque et les principales atteintes à la santé, ils doivent pouvoir s'approprier les outils d'instruction de l'alerte et d'analyse des situations de travail réel. Cette formation peut être réalisée par des ressources extérieures (service Prévention de la Carsat/Cramif/CGSS, service de prévention et de santé au travail, cabinets de conseil) ou par des membres déjà formés, qui pourront transmettre aux nouveaux (souvent par un accompagnement sur des cas réels de l'entreprise), à condition qu'ils aient déjà eux-mêmes expérimenté concrètement la démarche, sur la base de règles et d'outils validés par l'instance paritaire.

La prévention des risques psychosociaux implique nécessairement la sollicitation des salariés. L'accès au travail réel ne peut se faire sans les interroger et sans avoir vérifié auprès d'eux la bonne compréhension des informations qu'ils ont fournies. Ils sont informés du cadre de la démarche défini dans l'entreprise, et cette information leur est rappelée à chaque fois qu'ils sont sollicités. Les résultats de l'analyse et le plan d'actions qui en découle sont portés à leur connaissance. Le cas échéant, ils peuvent être sollicités pour faire partie de la commission RPS qui aura été créée par le CSE. Enfin des salariés volontaires doivent participer à la structuration de la démarche de prévention, s'il n'y a pas de représentants du personnel.

L'implication des responsables hiérarchiques tout au long de la démarche est également très importante : ils doivent être associés aux analyses

produites et proposer des pistes d'actions ; ils auront à décliner une partie des actions de prévention².

Un engagement de l'employeur

L'employeur s'engage à :

- être présent à certaines étapes clés de la démarche (la préparation, la définition du plan d'actions et son suivi). Dans certains cas présentant un niveau de gravité ou d'urgence élevé (délégation d'enquête paritaire suite à un suicide, danger grave et imminent), sa présence à l'étape de recueil des données et d'analyse est également recommandée ;
- donner les moyens permettant le travail d'analyse : temps nécessaire, accès aux documents et aux informations pouvant aider à la compréhension du contexte de l'exposition, sensibilisation, formation ;
- protéger la parole des salariés interrogés dans le cadre de la démarche de prévention mais également celle des salariés qui participent à la commission RPS et qui ne sont pas protégés par leur statut ou un mandat de représentant du personnel. « Protéger la parole des salariés » signifie ne pas prononcer de sanction professionnelle ou disciplinaire en cas de participation (comme en cas de refus de participation), ou en cas d'évocation, lors de l'analyse, du non-respect de procédures de travail prescrites par l'employeur (du moment que ce non-respect peut se justifier par des contraintes du travail réel du salarié) ;
- mettre en œuvre des actions de prévention centrées sur le travail et qui tiennent compte des résultats de l'analyse. Il faut être vigilant à ne pas produire de diagnostic sans suite, au risque de démobiliser les salariés.

Il est important de s'assurer que l'employeur qui s'engage (le directeur de l'établissement le plus souvent) a les délégations suffisantes pour agir en prévention (par exemple, il arrive parfois, notamment dans le secteur associatif, que l'employeur effectif soit le conseil d'administration et non le directeur).

2. Voir bibliographie : par exemple ED 6250.

Protéger la parole des salariés

Protéger la parole des salariés, c'est comprendre que parfois les salariés sont amenés à ne pas respecter ponctuellement certaines règles ou procédures.

Par exemple :

- dans un Ehpad, les soignants peuvent être amenés à servir de la nourriture moulignée à tous les résidents (alors que certains sont en capacité de manger autre chose) parce qu'ils manquent de temps pour faire manger tout le monde dans le temps imparti ;
- en fin d'année scolaire, un professeur d'un centre d'apprentissage autorise les apprentis à utiliser leur téléphone portable (bien que ce soit interdit dans le règlement intérieur) parce que c'est le seul moyen dont il dispose pour les tenir en classe, alors que le programme de l'année et les évaluations sont terminés.

Permettre aux salariés d'évoquer, sans crainte, le non-respect limité de ces règles, c'est pouvoir accéder au travail réel et faire en sorte que l'organisation du travail ou les règles évoluent. La limite à la protection de la parole sera celle de l'évocation d'actes délictueux (mise en danger de la vie d'autrui ou non-assistance à personne en danger...).

Une formalisation par écrit³

L'ensemble des conditions et des règles encadrant la démarche de prévention doit être formalisé par écrit. Les membres du CSE et de la commission RPS, le cas échéant, doivent s'engager par écrit à les respecter.

Elles doivent être portées à la connaissance de l'ensemble du personnel. Le support de diffusion de cette information et la période à laquelle elle est transmise sont également décidés collectivement.

En cas de renouvellement dans la composition du CSE, les règles définies antérieurement pour

3. Voir un exemple de communication d'une entreprise en annexe 2, perfectible.

les actions en cours s'imposent aux nouveaux membres. Elles peuvent ensuite être amenées à évoluer, après discussion et validation, pour l'engagement de nouvelles actions.

Quelques erreurs à ne pas commettre

- Considérer qu'un diagnostic élaboré par une ressource extérieure permet de faire l'économie d'un travail de mobilisation des acteurs internes à l'entreprise.
- Penser que formaliser par écrit est du temps perdu et signifie un manque de confiance entre les acteurs.
- Croire que l'on connaît d'emblée le travail réel et se contenter de mettre en œuvre quelques mesures de prévention qui se révéleront très vite inefficaces pour répondre aux difficultés rencontrées sur le terrain.
- Penser que le choix de la date pour initier la démarche est indifférent (par exemple pendant les vacances estivales ou de fin d'année).

Conditions de réussite spécifiques à l'évaluation des risques lors d'un projet important ou dans les situations de travail existantes

Choix des situations qui seront analysées

En cas de conception d'une nouvelle situation de travail ou de projet important, dans la mesure des moyens dont il dispose, le CSE consacre le temps nécessaire pour évaluer l'impact potentiel de ce projet sur les conditions de travail et la santé et sécurité des salariés. Il repère également ce qui

fonctionne bien, de manière à ce que cela soit préservé dans le nouveau projet. Les situations de travail analysées sont celles impactées par le projet. Cette analyse permettra d'ajuster le cas échéant le projet de conception ou de modification et d'éclairer l'information-consultation des instances représentatives du personnel. Rappelons que dans un projet de réorganisation, il est nécessaire d'associer le plus amont possible les salariés.

Dans le cadre de l'évaluation des risques et l'intégration des RPS dans le document unique, un inventaire des risques et une analyse doivent être menés dans chaque unité de travail de l'entreprise ou de l'établissement. Le découpage réalisé pour les autres risques peut être utilisé en l'état ou modifié pour évaluer les risques psychosociaux. En tout état de cause, les critères de choix des unités de travail doivent être explicités. Un recueil et une compilation de certaines données de l'entreprise, permettant de construire des indicateurs de dépistage des RPS⁴, peuvent aider à l'identification des situations de travail à analyser en priorité.

Choix des salariés qui seront interrogés

Une fois que les unités de travail sont définies, les critères de choix des salariés qui seront réunis pour l'analyse sont également à préciser. Les questions à résoudre au cas par cas sont les suivantes :

- Est-ce que tous les salariés participent ? Les intérimaires et les salariés en CDD aussi ?
- Si non, comment choisir ? Les salariés qui se proposent spontanément ? Ceux qui peuvent se rendre plus facilement disponibles ? Les plus et les moins expérimentés ? Ceux ayant fait l'objet d'une alerte ou ayant une atteinte à leur santé déclarée en lien avec le travail ? Des salariés caractérisant la pluralité de l'unité de travail ?

Envisager de commencer par les unités de travail pour lesquelles il existe des volontaires peut être intéressant, afin de susciter l'intérêt des autres unités. S'il n'y a qu'une seule personne dans une unité de travail, il est possible de l'associer à une autre unité de travail, en essayant de tenir compte des spécificités de son poste. S'il n'y a pas de volontaires, une participation peut être requise par

l'employeur, au regard de son obligation d'évaluer les risques ; dans ce cas, on peut toutefois émettre des réserves quant à la libre expression de ces personnes sur leur travail.

Positionnement des responsables hiérarchiques

Si des entretiens collectifs sont organisés, la question de la présence ou non des responsables hiérarchiques se pose. L'expérience montre qu'en général, la présence du responsable hiérarchique au moment des entretiens rend l'expression et l'accès au travail réel moins faciles. Il y a également un risque pour le responsable hiérarchique d'être mis en porte-à-faux. La place et le rôle qui sont assignés aux responsables hiérarchiques sont donc à considérer au cas par cas. Cela ne signifie pas pour autant qu'il faut les exclure de la démarche, il sera utile de les intégrer lors du partage des constats faits en entretiens.

Dans tous les cas, il ne faut pas oublier d'évaluer les facteurs de risques psychosociaux auxquels sont exposés spécifiquement les responsables hiérarchiques et les salariés dirigeants, en définissant des unités de travail qui leur sont dédiées et en organisant spécifiquement pour eux des entretiens collectifs.

Conditions de réussite spécifiques à l'analyse suite à une alerte RPS

Le salarié⁵ choisit un membre du CSE ou de la commission RPS à qui il souhaite adresser sa plainte. Il existe parfois dans les entreprises des salariés volontaires, désignés pour repérer ou recueillir des plaintes, en cas de besoin. En tant qu'acteurs de proximité, il est néanmoins important qu'ils fassent partie d'une instance représentative du personnel (CSE ou représentants de proximité), qu'ils soient formés et protégés par ces règles.

5. Il arrive parfois qu'une alerte soit portée par plusieurs salariés ou qu'elle soit adressée à plusieurs personnes. Pour des questions de lisibilité, les paragraphes qui suivent sont rédigés au singulier, aussi bien pour le(s) émetteur(s) que le(s) destinataire(s) de l'alerte.

4. Voir bibliographie : ED 6012 et ED 6086.

Possibilité d'orienter vers le service de prévention et de santé au travail

En cas d'inquiétude concernant la santé d'un salarié qui viendrait trouver un représentant du personnel ou un préventeur de l'entreprise, il est possible de conseiller à ce salarié de solliciter une visite auprès du médecin du travail. Le médecin du travail examinera et écouterait la personne et l'orienterait vers une prise en charge spécialisée si nécessaire.

L'expression du salarié est garantie par la confidentialité tant qu'il n'a pas été décidé avec lui d'aller plus loin dans l'analyse. Cette confidentialité ne peut cependant pas s'appliquer en cas de danger grave et imminent.

Exemple de danger grave et imminent (DGI) RPS

Le CSE d'un établissement bancaire signale un DGI suite à plusieurs altercations verbales avec des clients. L'isolement entre salariés est important dans cet établissement, du fait notamment de la configuration des locaux. Le directeur de l'agence et les représentants du personnel s'organisent rapidement pour analyser la situation problématique et remédier aux difficultés rencontrées.

Le membre du CSE ou de la commission RPS qui reçoit la plainte du salarié s'assure qu'elle a potentiellement une origine professionnelle. Il s'agit ici d'instruire l'alerte (*voir en annexe 3 la trame d'entretien proposée*).

Le salarié est alors informé du fait que la situation de travail qu'il évoque et qui le met en difficulté peut être analysée en vue de mettre en place des actions de prévention. Le membre du CSE ou de la commission RPS s'assure que le salarié est d'accord avec cette orientation. Les autres modalités de réponse possibles (mobilité, promotion, départ négocié, démarche contentieuse, recherche de responsabilité...) doivent alors être anticipées ou différées, le travail de prévention suite à une alerte

étant difficile à mener de front avec ces autres modalités de réponse.

Si le salarié préfère ne pas aller plus loin (*voir point précédent*), la confidentialité des échanges avec celui qui a reçu sa plainte est garantie. L'action de prévention du CSE ou du médecin du travail se fondera de manière plus générale, sur la base d'autres éléments portés à leur connaissance, sans obligation d'évoquer la plainte du salarié.

Les conditions de réalisation de l'entretien permettant d'instruire l'alerte sont définies au préalable : prise de notes ou pas ? manuscrites, sur ordinateur ? totales ou partielles (certaines parties du contenu de l'entretien peuvent ne pas être transcrites) ? Il peut être convenu que les notes ou une synthèse de celles-ci seront lues à l'issue de l'entretien.

Si l'alerte se base sur le constat d'une affection avérée (arrêt maladie, traitement médical, prise en charge psychologique), deux cas de figure sont possibles : soit l'atteinte à la santé est survenue suite à un événement soudain et daté, alors une déclaration d'accident du travail incombe à l'employeur (comme pour tous les accidents) ; soit l'atteinte à la santé résulte d'une situation chronique, alors une demande au titre de la reconnaissance en maladie professionnelle par le salarié facilitera la démarche de prévention (*voir annexe 1*).

En cas de violence interne

Si l'alerte (ou l'atteinte à la santé) concerne une situation de violence interne (par exemple un conflit entre deux ou plusieurs personnes de l'entreprise, une plainte de « harcèlement »), le salarié demandeur est informé du fait que les autres personnes impliquées seront associées, sur la base du volontariat, à l'analyse des causes du conflit, au regard de leurs contraintes respectives de travail. En cas de refus, l'analyse se fera sur la base des contraintes de travail du salarié demandeur. Si possible, c'est le même membre du CSE ou de la commission RPS qui proposera aux autres protagonistes de participer.

Conditions de réussite spécifiques à l'analyse suite à une atteinte à la santé déclarée en lien avec le travail

En cas de déclaration d'accident du travail (AT), de maladie professionnelle (MP) ou de maladie à caractère professionnel (MCP), le Code du travail prévoit la possibilité pour le CSE de mener une enquête paritaire⁶. Si cette instance paritaire décide de mener une enquête, elle peut faire le choix d'en confier la réalisation à une commission spécialement chargée des questions liées aux RPS, elle-même paritaire.

Le salarié est informé du fait que sa MP ou son AT va être analysé(e) en vue de mettre en place des actions de prévention. Il se peut que le salarié exprime son refus de participer à cette analyse. Dans ce cas, il appartient à l'employeur ou

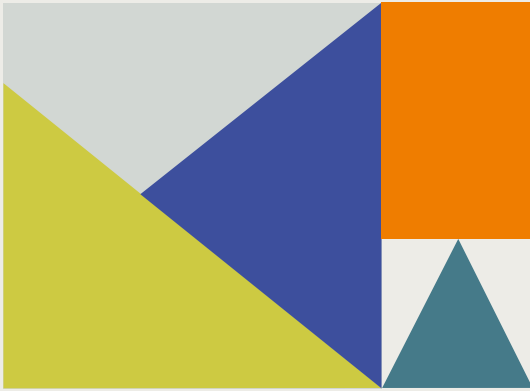
aux membres du CSE de décider s'ils poursuivent l'analyse malgré tout.

La participation d'autres salariés à l'analyse peut être envisagée. Le volontariat doit être la règle, même si l'employeur peut requérir cette participation.

La question du volontariat

Le volontariat des salariés pour participer à la démarche de prévention des risques psychosociaux est primordial et est à rechercher en première intention. Toutefois, il existe des cas de figure où l'employeur, au regard de ses obligations réglementaires en matière de santé et de sécurité, doit évaluer les risques ou produire des analyses d'accidents de travail. Il a besoin d'avoir accès aux situations de travail et donc aux salariés qui en sont acteurs. Si des salariés refusent de s'exprimer, c'est à l'employeur, éventuellement en concertation avec le CSE, de définir une position et de requérir ou non une participation des salariés malgré leur non-volontariat.

6. En fonction des accords conclus entre l'employeur et les instances représentatives du personnel, le pouvoir de demander l'ouverture d'une telle enquête peut relever de la CSSCT.



Étape 2. Analyser les situations de travail réel

Quelle que soit la circonstance qui amène à agir en prévention, l'enjeu de cette étape est d'identifier les facteurs de risques psychosociaux présents dans les situations de travail analysées mais aussi ce qui fonctionne bien et est à préserver.

Identifier les facteurs de risques psychosociaux

Six grandes familles de facteurs de risques psychosociaux sont à distinguer⁷. Sans prétendre à l'exhaustivité, cette catégorisation constitue une grille de lecture qui permet d'analyser les situations de travail concrètes des salariés et d'y repérer l'exposition aux principaux facteurs de risques psychosociaux⁸.

Intensité du travail et temps de travail

Ce premier axe comprend la quantité de travail à fournir, sa complexité et son organisation

temporelle. Les contraintes de rythme, l'existence d'objectifs irréalistes ou flous, les exigences de polyvalence non maîtrisée, les instructions contradictoires, les longues semaines de travail, le travail en horaires atypiques, l'imprévisibilité des horaires de travail... sont associés à cet axe.

Exigences émotionnelles

Les exigences émotionnelles sont liées à la nécessité de maîtriser ses propres émotions au travail, de les cacher ou de les simuler. Elles concernent essentiellement les métiers de services et de soins : exigence de sourire, de bonne humeur, tensions avec le public, contact avec la souffrance ou la détresse humaine. L'exigence de devoir cacher ses émotions peut également concerner d'autres secteurs d'activité où la culture dominante est le contrôle de soi, quelles que soient les circonstances, et l'affichage constant d'une attitude positive (par exemple dans des organisations matricielles ou celles célébrant et exigeant l'excellence, dans lesquelles on doit toujours paraître motivé, engagé, disponible, enthousiaste...).

Faible autonomie au travail

L'autonomie au travail désigne la possibilité d'être acteur dans son travail. Elle inclut non seulement les marges de manœuvre (possibilité de pouvoir faire différemment de ce qui est prévu,

7. Gollac M., Bodier M., *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*, rapport du collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé, avril 2011.

8. Ces mêmes facteurs contribuent aussi parfois à la survenue de troubles musculosquelettiques.

aménagement des délais, possibilité d'agir sur les moyens, les outils à disposition...), mais aussi la participation aux décisions ainsi que l'utilisation et le développement de ses compétences.

Rapports sociaux au travail dégradés

Les rapports sociaux au travail comprennent les relations avec les collègues, avec la hiérarchie, les perspectives de carrière, l'adéquation de la tâche à la personne, les procédures d'évaluation du travail, la clarté des rôles, l'attention portée au bien-être des salariés.

Conflits de valeurs

Les conflits de valeurs sont l'ensemble des conflits intrapsychiques portant sur « ce qui compte » aux yeux des salariés dans leur travail, c'est-à-dire ce à quoi ils attribuent de l'importance sur le plan professionnel. Ne pas pouvoir faire un travail de qualité, devoir accomplir des tâches contraires à ses valeurs professionnelles, sociales ou personnelles, ou faire un travail qu'on juge inutile sont quelques-unes des formes que peuvent prendre les conflits de valeurs.

Insécurité de la situation de travail

L'insécurité de la situation de travail comprend à la fois l'insécurité socio-économique (sur la stabilité de l'emploi, le maintien du niveau de salaire, l'évolution de carrière) et le risque de changement non maîtrisé de la tâche et des conditions de travail (les restructurations constituant les changements les plus lourds).

Les ambiances physiques de travail dégradées peuvent majorer les effets de l'exposition aux facteurs de risques psychosociaux. Par exemple, travailler dans une ambiance bruyante peut gêner la concentration des salariés et augmenter leur stress.

Avec quels méthodes et outils ?

Il est possible de recourir à diverses méthodes de recueil d'informations : entretiens individuels ou collectifs, questionnaires, observations de l'activité, analyse de documents. Le choix méthodologique est discuté et arrêté par le CSE (ou une commission RPS si elle a été créée). Ce choix dépend non seulement des compétences disponibles dans l'entreprise mais également de sa taille et du contexte (les entretiens collectifs sont plus difficiles à envisager en cas de climat social dégradé, les questionnaires moins évidents dans certains milieux professionnels où le passage par l'écrit est compliqué...).

Mener des entretiens

Afin d'aider les acteurs impliqués dans la démarche de prévention à mener des entretiens, divers supports ont été réalisés par l'INRS.

• L'outil *RPS-DU*

Cet outil comporte une grille de questionnement en 26 points⁹ sur les facteurs de risques psychosociaux auxquels sont exposés les salariés, à discuter au cours d'entretiens collectifs. Proposée pour aider les entreprises à intégrer les risques psychosociaux dans le document unique, cette trame d'entretien peut être utilisée dans d'autres cas de figure (modification importante de l'organisation du travail, alerte...).

• L'outil *Faire le point RPS*

Cet outil, en ligne sur le site de l'INRS¹⁰, a été conçu pour aider les petites entreprises à évaluer les facteurs de risques psychosociaux. Il comporte 41 questions à discuter collectivement et fournit, à l'issue des réponses apportées, des niveaux de risque par grandes catégories de facteurs de risques psychosociaux.

• Démarche d'enquête paritaire

En cas d'atteintes à la santé, et notamment lors de la survenue d'un événement grave (suicide, tentative de suicide), le CSE peut agir dans le cadre de ses prérogatives réglementaires en votant la mise en place d'une délégation d'enquête paritaire.

9. Voir bibliographie : ED 6403.

10. Voir bibliographie : outil 37, outil 42.

L'INRS met à disposition une brochure¹¹ pour aider cette instance paritaire à mettre en place ce type d'enquête et propose une trame d'entretien. Elle est applicable à tous les autres événements nécessitant des investigations approfondies et un cadre structuré.

• Repères méthodologiques suite à une alerte RPS

L'analyse suite à une alerte RPS s'effectue en deux temps. Dans un premier temps, l'alerte reçue par un des membres du CSE ou de la commission RPS est instruite, afin de s'assurer que la plainte exprimée est bien en lien avec le travail. Dans un second temps, si un lien avec le travail est identifié, l'analyse proprement dite est menée¹².

Identifier l'origine professionnelle d'un conflit interpersonnel

Si l'analyse porte sur une situation de violence interne, le travail consistera à identifier l'existence d'un désaccord professionnel et l'origine de celui-ci.

Les causes les plus fréquentes de désaccord professionnel sont les suivantes :

- un manque de formation ou d'expérience ;
- un flou sur le rôle de chacun ou la distribution du travail ;
- une imprécision sur la façon de faire le travail ;
- des critères d'évaluations contradictoires du travail des salariés qui doivent coopérer ;
- la dépendance à un autre salarié pour faire son travail ;
- une iniquité de traitement.

Dans tous les cas, un arbitrage de la part de la hiérarchie évite d'en venir au rapport de force interpersonnel, source de violence interne. Cet arbitrage doit être juste, et dans la mesure du possible, il évitera de mettre les uns ou les autres en situation d'échec professionnel¹³.

Pour mener à bien cette analyse, il est possible de s'appuyer sur :

- des repères méthodologiques pour l'instruction d'une l'alerte (*annexe 3*) ;
- des repères méthodologiques pour l'analyse suite à une alerte (*annexe 4*).

Recourir à des questionnaires

Les questionnaires relatifs aux risques psychosociaux sont nombreux. Leur place dans la démarche de prévention a été précisée¹⁴ et, afin d'aider au choix le plus adapté à la situation de l'entreprise, l'INRS en a analysé une quarantaine¹⁵.

Quelques précautions à prendre avant de recourir à un questionnaire

L'usage des questionnaires seul n'est pas suffisant pour l'analyse d'une situation de travail. Il peut permettre d'identifier les métiers ou les secteurs les plus exposés. Il doit être complété au moins par des entretiens (individuels ou collectifs), voire des observations, afin de préciser les résultats du questionnaire par des exemples du travail réel des salariés. Le recours à un questionnaire n'est pas recommandé lorsque peu de salariés sont concernés par l'analyse (problème de validité des chiffres et d'anonymat).

Les ressources et les compétences pour choisir le questionnaire, analyser et interpréter les données devront avoir été prévues en amont.

Les résultats issus d'un questionnaire avec un faible taux de participation (moins de la moitié des salariés concernés) ou basés sur les réponses de salariés peu représentatifs sont difficilement exploitables.

11. Voir bibliographie : ED 6125.

12. Voir bibliographie : DO 25, p. 32-37.

13. Voir bibliographie : EC 11

14. Voir bibliographie : TC 134.

15. Des fiches questionnaires les décrivent au travers d'un certain nombre de critères (objectif, structuration, niveau d'investigation, disponibilité, qualités psychométriques, biais...). Pour aller plus loin, voir sur www.inrs.fr le dossier *Risques psychosociaux*, rubrique « Questionnaires risques psychosociaux ».

Réaliser des observations au poste de travail

Réaliser une observation au poste de travail permet aux membres du CSE (ou à ses membres spécifiquement en charge des questions relatives à la prévention des RPS) de compléter leur connaissance et leur compréhension du travail effectué par les salariés. L'observation permet également d'avoir accès à des contraintes, des manières de faire, des régulations, non abordées par les salariés en entretien car totalement intériorisées dans leurs pratiques.

Procéder à l'analyse de documents

Les documents internes à l'entreprise qu'il peut être utile de consulter sont divers et variés : ce peut être le bilan social, le bilan-programme annuel de prévention des risques professionnels, le rapport annuel d'activité du médecin du travail, le registre des accidents du travail bénins, le registre de l'infirmerie... Il peut également s'agir de documents constituant des traces de l'activité des salariés (planning, rapports produits par le salarié...) ou correspondant à l'évaluation de leur travail.

Vérifier la bonne compréhension des informations recueillies auprès des salariés

Avant de procéder à l'analyse proprement dite et de faire une synthèse, les informations recueillies doivent être « validées » auprès des salariés : il s'agit de vérifier que l'on a bien compris ce qu'ils ont dit de leur travail, que l'on a retenu l'essentiel, que l'on n'a rien oublié d'important. Si des observations de l'activité ont eu lieu, il convient de s'assurer que le salarié se reconnaît bien dans ce qui en a été retenu.

Faire une synthèse

Les informations recueillies sur le travail (par entretiens, questionnaires, observations, recherche documentaire) sont regroupées par thème ou famille de facteurs de risques psychosociaux. Le travail d'analyse débouche sur une mise en lien des différents facteurs de risque et de protection, une évaluation des conditions d'exposition à ces facteurs de risques, et leurs conséquences possibles ou avérées sur la santé des salariés de l'entreprise.

La synthèse est présentée devant l'ensemble du CSE.

Une information est donnée à l'ensemble du personnel dont le niveau de détails à fournir sera décidé selon le degré de confidentialité approprié.

Les résultats de l'analyse, quelle que soit l'une des quatre circonstances pour agir, viennent alimenter l'évaluation des risques professionnels.



Étapes 3 et 4. Élaborer un plan d'actions et le mettre en œuvre

La définition des actions préventives découle des résultats de l'analyse. Le plan d'actions sera d'autant plus concret et opérationnel que l'analyse aura permis de faire le lien entre les facteurs de risques psychosociaux (grille d'analyse) et les situations concrètes de travail. Il s'appuie sur l'expertise des salariés et de leurs responsables hiérarchiques.

Étape 3. Élaborer un plan d'actions

Qui élabore ? Qui valide ?

Les propositions d'actions sont proposées par le CSE ou par la commission RPS. Elles sont discutées, complétées ou amendées le cas échéant en réunion plénière du CSE.

L'employeur valide le plan d'actions et l'inscrit dans le document unique (pour les entreprises de moins de 50 salariés) ou dans le programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail (Papripact) pour les entreprises de plus de 50 salariés. Il est garant de la mise en œuvre du plan d'actions, même s'il la délègue à l'encadrement ou à des acteurs de prévention internes à l'entreprise.

Comment ?

Le CSE, ou sa commission RPS, hiérarchise les points à traiter et planifie les actions en conséquence. Il peut s'agir de solutions rapides à mettre en œuvre ou de solutions dont les effets ne sont attendus qu'à moyen terme. Les actions viseront la suppression ou à défaut la réduction des facteurs de risque identifiés et l'enrichissement des ressources à disposition des salariés. Il est, dans tous les cas, important de donner de la visibilité au personnel sur l'ensemble des actions prévues.

L'élaboration du plan d'actions doit s'inscrire dans le cadre réglementaire général, défini par les principes généraux de prévention (article L. 4121-2 du Code du travail), et peut être guidée par les critères de choix des mesures de prévention (*voir annexe 5*). Le plan d'actions est porté à la connaissance des salariés.

Quel contenu ?

Le plan d'actions doit permettre d'agir précisément sur les contraintes réelles des salariés : il ne peut donc être limité à des intentions (« mieux communiquer » par exemple) ou à des mesures globales (formation des managers par exemple) qui ne sont pas ajustées ensuite aux situations de travail.

Le plan d'actions doit être pratique, précis. Il décrit notamment :

- la situation de travail qui pose problème ;
- le type d'actions à réaliser, les objectifs à atteindre ;
- les personnes désignées pour mettre en œuvre les actions planifiées, les coûts ;
- les délais ;
- les critères d'évaluation ;
- la manière d'informer les salariés sur les mesures décidées et leur mise en œuvre (*voir exemples de plan d'actions en annexe 6*).

Étape 4. Mettre en œuvre le plan d'actions

Le plan d'actions est mis en œuvre par les personnes qui auront été désignées pour réaliser chaque action. La mise en place d'un tableau de bord permet d'en suivre plus facilement l'avancée.

L'employeur est certes responsable de la réalisation du plan d'actions, mais sa mise en œuvre peut reposer sur divers acteurs concernés dans l'entreprise, dont les responsables hiérarchiques à différents niveaux.



Étape 5. Suivre et évaluer les actions

La démarche de prévention est itérative, la dernière étape consiste donc à suivre et évaluer les actions mises en œuvre. L'objectif est de connaître l'efficacité des mesures prises et de les ajuster si besoin.

Qui ?

Les membres du CSE, ou ceux de la commission RPS, se mettent d'accord sur la nature des critères d'évaluation et les indicateurs à suivre. La méthodologie du recueil des informations nécessaires à cette évaluation et les personnes qui en sont responsables sont également définies en amont.

Comment ?

Les membres du CSE, ou ceux de la commission RPS, se réunissent régulièrement au démarrage de la mise en œuvre du plan d'actions, afin d'effectuer un suivi rigoureux et si besoin ajuster les actions, le calendrier, les pilotes des actions. Une fois que le plan d'actions est bien lancé, il est possible d'espacer les réunions de suivi tout en conservant une régularité. Le cas échéant, des points réguliers sont également faits en réunion du CSE.

Pour avoir une estimation de l'efficacité des mesures prises dans le cadre de l'évaluation des risques, le mieux est d'interroger directement les salariés impliqués dans l'analyse sur l'amélioration effective ou non de leur situation de travail.

En complément, ou en attendant de pouvoir organiser à nouveau un recueil d'informations direct auprès des salariés, un suivi des indicateurs de dépistage des risques psychosociaux mobilisés à l'étape de préparation peut être réalisé.

Quels effets possibles recherchés ?

Il est possible d'estimer les divers effets possibles d'une démarche de prévention des risques psychosociaux, qui ne se manifesteront pas tous au même moment, selon leur nature (effet plus ou moins immédiat).

Cinq catégories d'effets possibles sont à rechercher ou identifier :

- **évolution des acteurs et des systèmes d'acteurs ;**

Exemples : meilleure connaissance par les responsables hiérarchiques des facteurs collectifs de RPS, création de réunions interservices pour la gestion des dossiers difficiles ou complexes...

- **transformation des organisations et situations de travail ;**

Exemples : alternance des opérateurs entre des postes « front » et « back-office », amélioration de l'autonomie des salariés vis-à-vis de l'organisation de leur activité (ordre de traitement des dossiers, organisation d'une tournée par les aides à domicile)...

- **réduction des facteurs de risque et augmentation des ressources ;**

Exemples : diminution de la standardisation des échanges avec les clients (téléopérateurs), mise en place d'un outil de suivi de la charge de travail...

- **évolution de la santé des opérateurs ;**

Exemples : diminution de la sinistralité, amélioration des indicateurs produits par le service de prévention et de santé au travail...

- **évolution de la performance de l'entreprise.**

Exemples : réduction des coûts liés à l'absentéisme ou au turnover, amélioration des indicateurs de satisfaction des clients...

Pour plus de précisions sur ces thèmes, le lecteur est invité à se reporter au guide coédité par l'INRS et l'Anact ED 6328, *Évaluer les interventions de prévention des RPS-TMS. Guide à l'usage des intervenants*. Sans être exhaustive, la liste des effets possibles décrits dans ce guide dresse un large panorama des retombées habituellement observées.

Bibliographie



Tous nos documents, outils et dossiers web sont accessibles sur www.inrs.fr.

L'évaluation et la prévention des risques psychosociaux

Évaluer les facteurs de risques psychosociaux : l'outil RPS-DU, ED 6403.

Outil Faire le point RPS. Évaluation des risques psychosociaux dans les petites entreprises, outil37.

Outil Faire le point RPS pour le secteur sanitaire et social, outil42.

Dépister les risques psychosociaux. Des indicateurs pour vous guider, ED 6012.

Comment détecter les risques psychosociaux en entreprise ? ED 6086.

Prévention des risques psychosociaux. Se faire accompagner par un consultant, ED 6479.

Risques psychosociaux. 9 conseils pour agir au quotidien, ED 6250.

Prévention des risques psychosociaux : méthodes et pratiques, DO 25.

Les questionnaires RPS

Les questionnaires dans la démarche de prévention du stress au travail, TC 134.

Dossier web *Risques psychosociaux (RPS)*, rubrique « Questionnaires risques psychosociaux ».

La prévention des violences externes

Travailler en contact avec le public. Quelles actions contre les violences ? ED 6201.

Violences externes : de quoi parle-t-on ? DC 6.

La prévention des violences internes

Analyse des violences internes : une pratique de questionnement, EC 11.

Violences internes : derrière les conflits, l'organisation du travail en question, DC 10.

Présentation et modalités pratiques de mise en œuvre d'un modèle dédié à la prévention des violences au travail, TC 163.

La prévention du suicide et des tentatives de suicide au travail

Démarche d'enquête paritaire du CSE concernant les suicides ou les tentatives de suicide, ED 6125.

Suicide d'un salarié et mise en place d'une délégation d'enquête paritaire, EC 12.

Dossier web *Suicide en lien avec le travail*.

La prévention de l'épuisement professionnel (burnout)

Burnout : mieux comprendre l'épuisement professionnel, DC 7.

Guide d'aide à la prévention. Le syndrome d'épuisement professionnel ou burnout. Mieux comprendre pour mieux agir, ministère chargé du travail, Anact, INRS (aussi téléchargeable depuis www.inrs.fr).

L'évaluation des actions de prévention

Évaluer les interventions de prévention des RPS-TMS. Guide à l'usage des intervenants, ED 6328.



Annexes



Annexe 1. Prise en charge thérapeutique et médico-administrative des salariés en difficulté

En cas d'alerte ou d'atteinte à la santé, des actions ciblant spécifiquement la ou les personne(s) en difficulté peuvent être nécessaires. Une orientation vers le service de prévention et de santé au travail peut être proposée par l'employeur ou l'encadrement ou demandée par le salarié lui-même. Une prise en charge médicale ou psychologique peut être nécessaire¹⁶, le médecin du travail pourra en estimer l'opportunité et orienter le salarié. Certains cas pourront nécessiter un arrêt de travail. Une visite de préreprise pourra être sollicitée auprès du service de prévention et de santé au travail pour préparer le retour au poste antérieur ou anticiper un éventuel aménagement ou changement de poste. Il s'agit d'une gestion nécessaire face à une situation dégradée mais qui n'agit pas sur les causes.

En cas d'agression physique ou verbale (interne ou externe à l'entreprise), l'employeur, l'encadrement ou le salarié peut solliciter un rendez-vous auprès du service de prévention et de santé au travail. En fonction de son retentissement, ce type d'agressions peut donner lieu à l'établissement d'un certificat médical initial (qui peut être rédigé par tout médecin ayant constaté le traumatisme initial, dont le médecin du travail) et à une déclaration d'accident du travail

pour garantir une prise en charge des conséquences post-traumatiques de l'agression. Il appartiendra par la suite à la caisse primaire d'assurance maladie (CPAM), compte tenu des circonstances, d'instruire le dossier et de se prononcer sur le caractère professionnel ou non de l'accident.

Pour les suicides ou les tentatives de suicide sur les lieux du travail, une déclaration d'accident du travail (DAT) sera établie (cette déclaration est également possible si l'acte a été commis en dehors de l'entreprise et si un lien avec le travail est suspecté). Il appartiendra par la suite à la CPAM, compte tenu des circonstances, de se prononcer sur le caractère professionnel ou non de l'accident. Comme pour les agressions, le médecin du travail est informé de l'événement. Il peut être sollicité pour recevoir les collègues affectés par l'événement suicidaire ou la victime pour sa visite de préreprise ou de reprise.

Les affections psychiques avérées (et plus spécifiquement la dépression sévère, le trouble anxieux généralisé et l'état de stress post-traumatique) peuvent faire l'objet d'une demande de reconnaissance en maladie professionnelle par le salarié [via le comité régional de reconnaissance des maladies professionnelles (CRRMP)].

16. Voir aussi le dépliant *Stress, harcèlement, agression, burnout...* En parler pour en sortir, INRS, ED 6251.

Annexe 2. Exemple de communication d'un centre d'appel de 46 salariés

Cette information a été envoyée en même temps que les fiches de paye et a été affichée dans les locaux. Elle est donnée à titre d'exemple et non de modèle.

Démarche de prévention des risques psychosociaux

1. Le contexte

Les risques psychosociaux (RPS) correspondent à des situations de travail où sont présents :

- **du stress** : déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes de son environnement de travail et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face ;
 - **des violences externes** : insultes, menaces, agressions exercées dans le cadre du travail par des personnes externes à l'entreprise ;
 - **des violences internes** : harcèlement moral ou sexuel, conflits exacerbés à l'intérieur de l'entreprise.
- Ce sont des risques qui peuvent être induits par l'activité elle-même ou générés par l'organisation et les relations de travail.

Notre secteur d'activité, comme beaucoup d'autres secteurs, n'est pas épargné par ces RPS. Dans un souci d'initier une démarche de prévention de ces risques, la direction a décidé de solliciter quelques collaborateurs (téléconseillers) afin de prévenir et de traiter le cas échéant des situations de risques psychosociaux pour les salariés. Il a été décidé d'intervenir, dans un premier temps, auprès de la population de téléconseillers, considérée comme la population la plus à risque.

2. Fonctionnement et méthode

La cellule RPS sera composée des trois membres suivants :

- M. Sylvain L., responsable d'équipe ;
- M. Jean S., téléconseiller / délégué du personnel ;
- M^{me} Sophie T., directrice.

Ces interlocuteurs procéderont à la recherche de volontaires (cinq au maximum) sur un panel le plus représentatif possible (ancienneté, appels entrants ou sortants, etc.). Les volontaires seront observés avec bienveillance dans le cadre de leur poste

de travail et de l'environnement associé. Ils seront ensuite questionnés sur des sujets précis et factuels.

3. Les principes

Les principes s'appliquent à toutes les étapes du dispositif.

- **1^{er} principe** : l'analyse porte exclusivement sur l'activité de travail, l'organisation et les contraintes du travail. Elle ne porte ni sur la vie privée, ni sur la personnalité des acteurs, ni sur des rapports de force sociaux qui impliquent les acteurs de l'entreprise. Il ne s'agit aucunement d'une analyse psychologique des comportements des protagonistes. La cellule n'a pas de compétences reconnues en la matière et il n'est pas de son ressort d'agir dans ce domaine. Cependant, l'analyse approfondie de l'activité peut mettre en lien les conséquences de l'organisation du travail avec d'éventuelles contraintes extra-professionnelles.
- **2^e principe** : l'analyse ne s'inscrit pas dans la recherche d'un coupable au sens moral, disciplinaire ou juridique.

L'ensemble des protagonistes sont considérés comme étant en difficulté du fait de leur situation de travail. L'analyse vise bien à dégager des mesures de prévention et la mise en œuvre d'un plan d'action associé.

4. Les garanties à toutes les étapes du dispositif

Les membres de la cellule RPS s'engagent à centrer la démarche sur les faits du travail et à ne pas prendre en compte, dans l'analyse, des jugements, opinions sur les comportements de l'un ou de l'autre des protagonistes. Ils s'engagent à restituer les faits du travail qui sont vérifiables, en garantissant au mieux leur confidentialité. Ils s'assurent auprès des personnes interrogées ou observées d'avoir bien compris leur travail et ses contraintes.

L'employeur s'engage à participer à l'analyse et à donner accès aux informations, aux documents nécessaires pour l'analyse des contraintes de l'activité des téléconseillers concernés.

Il s'engage à ne pas sanctionner les salariés suite à leur participation ou leur refus de participation à l'analyse. De même, le non-respect des règles concernant les procédures de travail, évoqué au cours de la démarche par le salarié volontaire, ne sera pas sanctionné.

Un salarié ne peut pas utiliser ce dispositif pour se protéger des conséquences d'une faute initialement repérée par l'employeur. De même il ne sera pas protégé en cas d'acte délictueux, mettant notamment en danger son intégrité ou celle d'autres personnes.

L'employeur s'engage à tenir compte de cette analyse pour mettre en œuvre des mesures de prévention.

5. La restitution

Un rapport sera produit et communiqué à l'ensemble des salariés dès l'analyse close.

Annexe 3. Repères/conseils méthodologiques pour l'instruction d'une alerte

Un salarié s'adresse à un membre du CSE ou de la commission RPS de façon informelle, non publique, pour exprimer une plainte, informer de sa situation professionnelle, solliciter une action ou une aide.

La phase d'instruction de l'alerte vise à vérifier que cette plainte est bien en lien avec le travail. Le salarié qui adresse sa plainte doit comprendre au cours de cet échange que, si le travail n'est pas en jeu, alors cette plainte sera orientée vers un autre dispositif que celui de la prévention.

Cette phase d'instruction sert également à acter que le salarié est d'accord pour s'engager dans une démarche de prévention et non sur d'autres modalités d'actions (demande de mobilité, de départ négocié, actions contentieuses...). Le résultat de cette démarche consistera en une modification des situations de travail.

Avant de commencer l'entretien

La personne qui reçoit la plainte et le salarié se sont mis d'accord sur un lieu et un horaire pour l'entretien. La personne qui reçoit la plainte du salarié rappelle le cadre garantissant la démarche et lui présente pour accord (ou modification éventuelle) ce qui a été prévu en termes de prises de notes (traces de l'entretien).

Recueillir des informations concernant le salarié

Selon son degré de connaissance du salarié, la personne qui reçoit la plainte recueille des informations complémentaires sur le parcours et l'emploi du salarié :

- intitulé du poste ;
- type de contrat (CDD ou CDI) ;

Pour chaque acteur saisi d'une alerte, plusieurs modalités d'action possibles

Certains acteurs qui reçoivent une alerte de la part d'un ou de plusieurs salarié(s), souvent sous la forme d'une plainte, ont (de par leur place dans l'entreprise ou statut) plusieurs modalités d'action possibles devant ce problème.

Par exemple, en cas de violence interne :

- un membre de la direction peut agir par le rappel à l'ordre, la sanction ou l'éviction d'une des deux parties ;
- un représentant du personnel peut également agir ou conseiller pour obtenir le respect des droits, une réparation, la satisfaction d'une revendication ou une action collective ;
- un membre des ressources humaines peut aussi agir sur la situation professionnelle du salarié par une mobilité, un changement de lieu de travail ou d'autre type de régulations ;
- certains psychologues, assistantes sociales ou infirmières (en entreprise, en service de prévention et de santé au travail...) peuvent avoir un rôle de soutien psychologique ou social ;
- le médecin du travail peut proposer des orientations thérapeutiques (dont une prise en charge médicale spécialisée, un soutien psychologique), un arrêt de travail temporaire, un reclassement, une inaptitude, ou encore travailler au maintien dans l'emploi.

Toutes ces modalités d'action ont en commun, à la différence de la démarche de prévention, de ne pas modifier l'organisation du travail. Ces différentes modalités d'actions sont toutes légitimes. Toutefois, il est important d'être au clair avec le salarié sur l'objectif poursuivi afin d'éviter toute ambiguïté ou incompréhension. Se situer dans un objectif de prévention, dans le cas d'une situation d'alerte RPS, ne peut être simultané à une recherche de responsabilité ou l'établissement d'un rapport de force social (pétition, grève).

- ancienneté ;
- temps plein / temps partiel ;
- formation initiale et continue ;
- parcours professionnel antérieur ;
- informations sur ce qui peut modifier l'activité (inaptitude partielle, aménagement de poste...).

Recueillir des informations sur les contraintes de travail les plus prégnantes

Il s'agit de s'assurer qu'il existe au moins un facteur de RPS impliqué dans la difficulté vécue par le salarié¹⁷. Demander par exemple :

- *Quels sont les tâches ou les moments dans votre travail les plus contraignants, problématiques qui peuvent avoir des incidences sur votre état de santé ?*

En cas de conflit (violence interne)

Demander par exemple :

- *À quel moment situez-vous le début de votre désaccord professionnel avec X ou Y ?*
- *Que s'est-il passé précisément ?*
- *Y a-t-il eu des changements dans votre travail, dans celui d'autres collègues ?*
- *Êtes-vous souvent en conflit avec d'autres personnes dans le cadre de votre travail ? Sur quoi cela repose-t-il ?*

Dans ce questionnaire, il est important de ne pas relancer sur les comportements individuels mais d'essayer d'identifier s'ils sont motivés par des éléments professionnels.

Recueillir des informations sur l'historique

Demander par exemple :

- *Avez-vous déjà sollicité d'autres personnes pour le même motif ? Si oui, lesquelles ?*
- *Des actions ont-elles déjà été mises en place ? Si oui, lesquelles ?*

Recueillir des informations sur des atteintes éventuelles à la santé

Demander par exemple :

- *Avez-vous des soucis de santé ? Depuis quand ? Cela a-t-il démarré après une circonstance particulière ?*

- *Avez-vous consulté un médecin ?*
- *Avez-vous pensé à en parler avec le médecin du travail (si ce n'est pas lui qui reçoit la plainte) ?*

Pour clore l'entretien

Deux possibilités peuvent se présenter.

a) Un lien avec l'organisation du travail a été identifié

Il est proposé au salarié d'analyser sa situation de travail dans un but de prévention, ce qui implique de ne pas mener en parallèle des actions contentieuses ou de rapports de force. Il lui est rappelé les règles et conditions structurant la démarche de prévention des risques psychosociaux et présenté la liste des facteurs de risques psychosociaux qui seront approfondis par la suite.

• Si le salarié accepte, la suite de la démarche lui est présentée :

- le membre du CSE ou de la commission RPS saisi de l'alerte la rapporte à l'instance paritaire, ce qui lève l'anonymat ;
- des entretiens seront menés avec le salarié et d'autres collègues en vue d'identifier les facteurs de risques psychosociaux auxquels lui et ses collègues sont exposés, en vue de proposer un plan d'actions ;
- le salarié sera informé le plus vite possible des modalités pratiques de l'analyse.

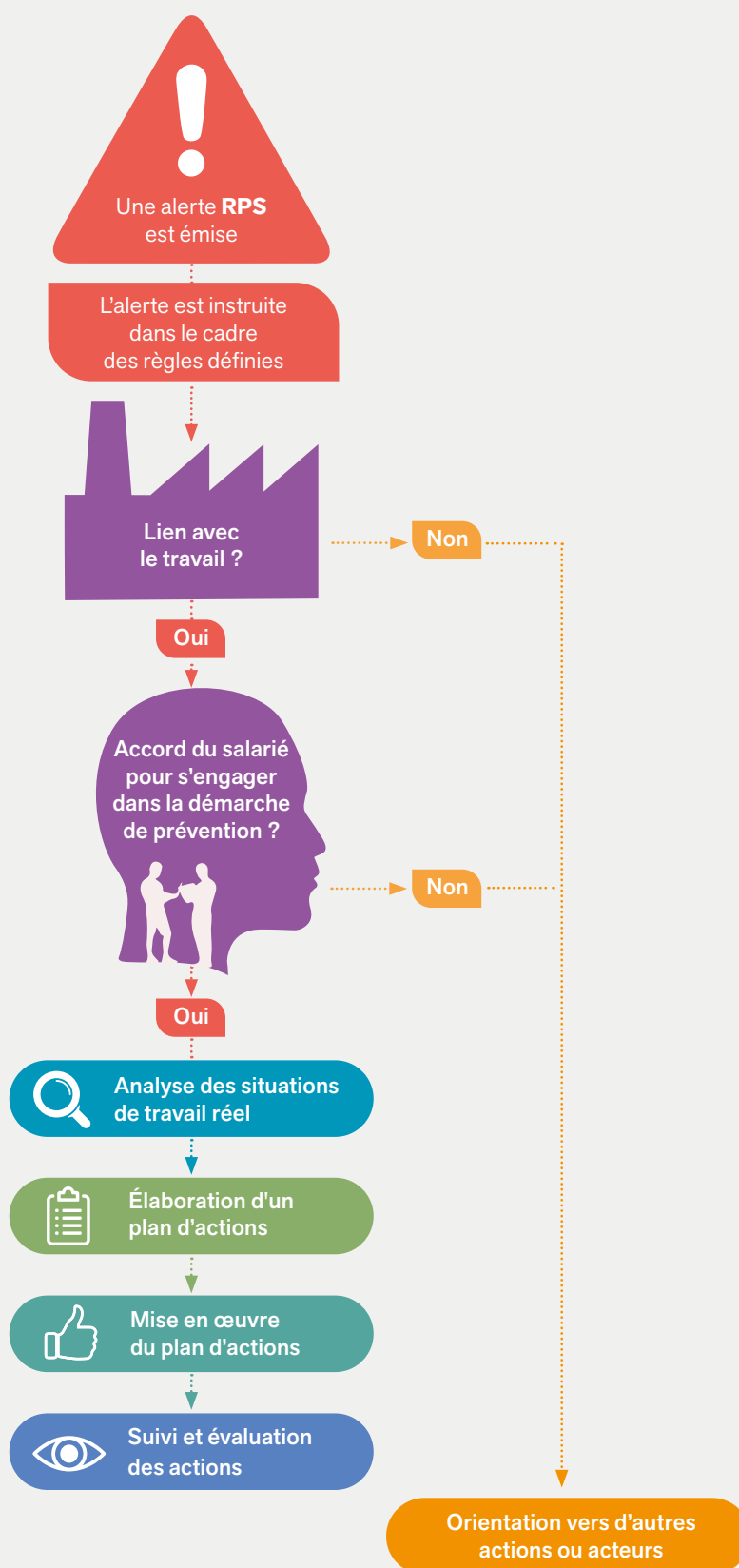
• **Si le salarié préfère ne pas s'engager pour le moment dans cette démarche**, il est important d'évoquer avec lui ou de lui rappeler d'autres modalités d'actions ou d'autres interlocuteurs possibles pour lui (soutien psychologique, prise en charge médicale, demande de mobilité, dépôt de plainte...). La confidentialité de l'échange est garantie.

b) Un lien avec l'organisation du travail n'a pas pu être identifié

La confidentialité de l'échange est garantie. Il est proposé au salarié une orientation vers d'autres modalités d'actions ou d'autres interlocuteurs : prise en charge médicale ou psychologique, demande de mobilité, dépôt de plainte auprès des services de police ou de gendarmerie...

17. Avoir en tête ou sous les yeux la liste de ces facteurs mentionnée dans l'étape 2.

INSTRUCTION DE LA DEMANDE SUITE À UNE ALERTE



Annexe 4. Repères/conseils méthodologiques pour l'analyse d'une situation de travail suite à une alerte

Choix méthodologiques avant l'entretien

Avant de commencer les entretiens, des choix de méthodes sont à opérer et à valider au préalable par le CSE ou sa commission RPS.

• Les entretiens seront-ils individuels ou collectifs ?

- S'ils sont individuels : Y a-t-il un ordre de passation privilégié ?
- S'ils sont collectifs : Quels sont les critères de composition des groupes ? L'unité de travail ? Découpage plus fin si plusieurs situations de travail différentes sont présentes dans l'unité de travail ? Faut-il regrouper les salariés dont les activités sont fortement dépendantes ?...

• Comment conduire les entretiens ?

- Il est préférable d'être en binôme pour mener les entretiens. Si c'est le cas : Qui prend des notes ? Qui pose les questions ?
- Les notes sont-elles manuscrites, tapées sur un ordinateur ? Les relira-t-on en fin d'entretien aux salariés interviewés pour en valider le contenu et la forme, pour s'assurer d'avoir bien compris ou de ne rien avoir oublié d'important ? Ou cette validation se fera-t-elle en différé ?

• Où et quand les entretiens ont-ils lieu ?

- La démarche de prévention conduit logiquement à mener les entretiens en face à face au temps et au lieu de travail. Toutefois, en cas de réticence de la part de salariés, est-il envisagé de faire autrement ?
- Dans tous les cas, ces entretiens doivent être menés dans un endroit calme, un local ou une salle permettant d'assurer la confidentialité des échanges.

• Des informations complémentaires aux entretiens sont-elles recueillies ?

- Des observations au poste de travail sont-elles menées ? Par les mêmes personnes qui ont mené les entretiens ?
- Des documents nécessaires pour objectiver l'analyse sont-ils consultés ?

Pour démarrer l'entretien

- Donner au préalable la grille d'entretien.
- Présenter le/les membre(s) menant l'entretien.

- Présenter l'objet de l'entretien.
- Rappeler les règles et garanties cadrant la démarche de prévention.
- Recueillir des informations concernant le ou les salarié(s) interrogé(s) : nom, poste occupé, unité de travail, ancienneté dans le poste, dans l'entreprise, formation initiale, formation continue, parcours professionnel dans l'entreprise et antérieurement, type de contrat...

Description du contenu de l'activité

Demander par exemple :

- Pouvez-vous me décrire en quoi consiste votre travail ? Quelles sont vos principales missions, tâches ?

Comment la trame d'entretien peut être introduite (exemple)

« L'objectif des questions que nous allons vous poser est de repérer les moments difficiles et les contenus précis de votre travail qui vous exposent à des risques psychosociaux ou au contraire qui vous en protègent. Il est important d'avoir une description précise, concrète et factuelle de vos contraintes de travail, le plan d'actions en sera d'autant plus précis. Les éléments de votre activité que vous évoquerez doivent être contextualisés. Ils peuvent être quantifiés (fréquence, durée, périodicité), qualifiés (moments et lieux, conditions précises d'occurrence).

Il ne s'agit pas de recueillir des ressentis ou des jugements, ni des informations sur des comportements (même s'il n'est pas anormal qu'ils soient évoqués au cours de l'échange). À la lecture des questions, nous pouvons commencer par celles qui correspondent le plus aux éventuels problèmes rencontrés dans votre travail. »

Questions sur les facteurs de risques psychosociaux dans le travail

À partir d'une trame d'entretien structurée par les six familles de facteurs de risques psychosociaux (*voir étape 2*), l'objectif est de recueillir des informations sur l'exposition des salariés à ces facteurs de risques, en les reliant à leurs situations de travail concrètes.

La liste des questions posées peut être reprise de celles proposées dans d'autres publications de l'INRS¹⁸.

Pour chaque question, il faut veiller à bien recueillir des éléments concrets et factuels de l'activité du salarié, évoqués à ce moment-là. Il est également possible de noter les éléments complémentaires à rechercher, les autres situations de travail présentant des similitudes, des questions à creuser pour l'élaboration du plan d'actions...

18. Voir bibliographie : ED 6403, ED 6125 et outil 37.

Annexe 5. Critères de choix des mesures de prévention

Le choix des mesures de prévention sera conforme à la réglementation et se fera sur la base des principes généraux de prévention (article L. 4121-2 du Code du travail). Il peut être de surcroît guidé en prenant en considération les critères suivants :

- **actions sur les causes profondes** : plus les actions viseront les facteurs de risque en amont, plus la prévention facilitera la suppression du risque à la source ;
- **portée de la mesure** : la portée de la mesure sera d'autant plus grande qu'elle est généralisable à d'autres situations de travail, voire à l'entreprise dans son ensemble ;
- **délais d'application** (application immédiate, court terme, long terme) : la mise en place immédiate d'une action de faible portée ne doit pas dispenser

de concevoir d'autres actions plus durables, efficaces et de portée plus grande (mais nécessitant un délai de mise en place plus long) ;

- **importance de l'investissement** : il faut se demander si la mesure entraîne un coût faible ou si elle nécessite une prévision budgétaire ;
- **stabilité dans le temps de l'efficacité de la mesure** : il est souhaitable de privilégier des mesures dont les effets ne disparaissent pas avec le temps ;
- **coût pour le salarié** : il s'agit de veiller à ce que la mesure de prévention ne génère pas de nouvelles contraintes pour le salarié ;
- **déplacement du risque** : il faut éviter que la mesure de prévention déplace le risque ou génère un autre risque.

Annexe 6. Exemples de plan d'actions

Exemple 1. Extrait d'un plan d'actions dans un hôpital, élaboré suite à une délégation d'enquête paritaire (DEP) du CHSCT portant sur la tentative de suicide d'un agent de service hospitalier (ASH)

Plan d'actions retenu en CHSCT extraordinaire du 15/03/2018

Facteurs de RPS	Problématique	Mesures de prévention proposées par la DEP	Mesures de prévention retenues par le CHSCT
Intensité et temps de travail	Charge de travail	Rééquilibrer la charge de travail de l'équipe 7 h-15 h, par rapport aux autres postes (le groupe de travail a démarré).	Revoir l'organisation du travail ASH au service X : – envoi des nouvelles fiches de postes aux membres du CHSCT ; – mener une phase test et prévoir les ajustements organisationnels nécessaires (envoi des CR de réunions de service aux membres CHSCT) ; – présenter l'organisation définitive en CHSCT.
Manque d'autonomie	Défaut de coordination dans l'équipe et d'informations nécessaires à la bonne prise en charge des patients (les ASH ne participent pas aux transmissions)	Créer un groupe de travail comprenant des ASH afin de développer des outils permettant un accès aux informations utiles pour les ASH qui participent aux actes de la vie quotidienne des patients (ex. : dégradation de l'état du patient ayant un impact sur son alimentation et son hydratation, aides aux repas, installations pour le petit-déjeuner...).	Créer un groupe de travail interservices comprenant ASH, aides-soignants et infirmiers pour développer des outils permettant un accès aux informations nécessaires à une bonne coordination de la prise en charge par les ASH participant aux actes de la vie quotidienne des patients : – lancer un appel à candidatures ; – présenter le/les outil(s) aux membres du CHSCT.
Conflits de valeur	Qualité empêchée	Remédier aux dysfonctionnements récurrents concernant les bandeaux et autres matériels de nettoyage nécessaires aux ASH dans le cadre de la prestation blanchisserie fournie par l'Esat ¹⁹ .	– Désigner un interlocuteur spécifique au sein de l'Esat pour répondre et remédier aux dysfonctionnements rencontrés dans le cadre de la prestation blanchisserie. – Communiquer auprès des services. – Mener une campagne de déclaration systématique des dysfonctionnements durant 2 mois pour évaluer leur nombre et les actions mises en place pour y remédier.
Rapports sociaux dégradés	Sentiment d'iniquité et d'opacité dans la gestion des carrières	Intégrer lors des entretiens annuels d'évaluation un rappel sur les critères d'accessibilité et d'éligibilité au poste de « faisant fonction » d'aide-soignant. Ceux-ci sont déterminés par le cadre de santé qui évalue les compétences des agents pour cette prise de poste au regard des critères.	– Élaborer une matrice de compétences des ASH « Soins ». – Envoyer la matrice aux organisations syndicales.
Rapports sociaux dégradés	Sentiment de contrôle inapproprié du travail des ASH	Réaffirmer l'importance des missions de la gouvernante : – l'intégrer dans les réunions d'équipe en lien avec les travaux de bio-nettoyage ; – communiquer sur le rôle de la gouvernante via le journal interne.	– Intégrer la gouvernante aux réunions de service. – Intégrer la gouvernante dans un module de formation pour lui permettre d'acquérir des outils de communication auprès des équipes. – Communiquer en interne sur le rôle de la gouvernante via le journal interne.

19. Esat : Établissement et service d'aide par le travail.

Pilote	Délai de réalisation	Indicateur de suivi	Observations
Cadre de santé	Selon avancement 13/09/2018	Date de présentation	Cette action est déjà initiée. Le CHSCT a émis le souhait d'être informé de l'avancement de la situation pendant la phase test et que lui soient présentés la nouvelle organisation et les ajustements qui auront été demandés par l'équipe.
Cadre de santé	30/03/2018 31/06/2018	Nombre d'agents participant Nombre de réunions de groupe Date de diffusion de l'appel Date d'envoi des documents	
Directrice		Référent Esat identifié Nombre d'événements indésirables en lien avec la prestation / 2 mois	Une réunion de mise au point du marché Esat a été organisée le 13/03/2018. Une référente est identifiée au sein de l'établissement (M ^{me} Laurence G.).
Responsables de service	30/09/2018	Date de diffusion de la matrice	Action à finaliser avant le lancement de la campagne des entretiens annuels d'évaluation 2018
Cadre de santé	31/12/2018	Nombre de réunions de service auxquelles la gouvernante a participé Dates de formation Date de diffusion du journal interne	

Exemple 2. Extrait d'un plan d'actions dans un service d'aide à domicile, suite à l'évaluation des risques psychosociaux dans les situations de travail existantes
Unité de travail concernée : Auxiliaire de vie sociale (AVS)

Situation de travail	Facteurs de RPS	Actions déjà existantes
Accompagnement de fin de vie	Exigences émotionnelles Les AVS accompagnent les bénéficiaires en fin de vie chez qui elles interviennent sur le long terme (depuis 10 ans pour certains). Les AVS s'attachent aux bénéficiaires et éprouvent des difficultés pour supporter et gérer seules la situation.	– Formation liée à l'accompagnement à la fin de vie – Partage des heures d'intervention à domicile entre 2 salariés
	Rapports sociaux : soutien social Les AVS ne savent pas toujours quelle conduite tenir (n'arrivent pas à bouger les personnes dans le lit, à les faire manger, etc.) et n'arrivent pas toujours à joindre la responsable de secteur (congrés...). Il arrive que le seul contact soit le tuteur des bénéficiaires et que les familles soient complètement absentes (absence d'échange).	
	Rapports sociaux : adéquation objectifs/moyens/responsabilités Les AVS ne comprennent pas toujours les dégradations de l'état de santé des personnes.	
	Rapports sociaux : inutilité, manque de reconnaissance Les cahiers de liaison entre l'association et le corps médical comportent des informations succinctes sur le régime alimentaire (« Ils ne mettent rien dedans à cause du secret médical comme si ce n'était pas important pour notre travail... »).	

20. Le GIR (groupe iso-ressources) correspond au niveau de perte d'autonomie d'une personne âgée. Il existe 6 GIR, le niveau 1 correspondant au niveau de perte d'autonomie le plus fort.

Actions à mettre en place	Délai de réalisation	Personne en charge de la réalisation
– Mettre en place des groupes de travail d'échanges de pratiques. – Pour tous les GIR 1²⁰, réévaluer la ventilation des heures tous les mois entre 4 salariés.	6 mois (mars 2018) Tous les mois à partir de janvier 2018	Direction Responsables de secteur
– Organiser la mise en place d'une permanence entre responsables de secteur pour répondre aux problèmes rencontrés par les aides à domicile – Organiser des contacts familles réguliers pour les bénéficiaires GIR 1.	4 mois (mars 2018) 4 mois (mars 2018)	Direction Responsables de secteur
Organiser des rencontres régulières avec les personnes en charge des soins médicaux.	6 mois (mars 2018)	Responsables de secteur
Organiser des rencontres régulières avec les personnes en charge des soins médicaux.	6 mois (mars 2018)	Responsables de secteur

Exemple 3. Extrait d'un plan d'actions dans une entreprise de fabrication de produits des sciences de la vie pour les laboratoires de recherche, suite à l'évaluation des risques psychosociaux dans les situations de travail existantes

Unité de travail concernée : Logistique

Famille de facteurs RPS	Risques	Niveau de risque	Actions retenues par l'entreprise
Intensité et complexité du travail	Interruption dans le travail	Élevé	– Interruption dépendante des demandes clients. Un effort sera fait pour essayer de lisser la charge au mieux (discussions engagées entre les relais production, les coordinateurs, les superviseurs). – Mise en place d'un projet de programmation de rendez-vous pour les camions qui livrent la marchandise : lancement prévu en 2016. – Mise en place de rituels (weekly, top atelier) pour permettre une meilleure communication et répartition de la charge de travail.
Rapports sociaux dégradés	Reconnaissance dans le travail	Élevé	Communication et clarification : Le passage d'un coefficient à un autre se fait dans le cadre d'un exercice annuel (après l'entretien d'évaluation de fin d'année). Le passage ne peut se prétendre au titre d'une ancienneté mais par le biais de développement et de mise en œuvre de compétences nouvellement acquises. En ce qui concerne les awards, une revue sera systématisée. La reconnaissance est un acte managérial important.
Conflits de valeurs	Travail inutile	Modéré	Rencontre avec les représentants des clients internes pour discuter des besoins, des points forts et des axes d'amélioration.

Personne en charge de la réalisation	Date de début	Date de fin	Niveau d'atteinte des objectifs
Chefs de service	01/01/2016	31/12/2018	100 %
RH	01/01/2016	31/12/2016	100 %
Chefs de service	01/01/2016	31/12/2016	100 %

Toutes les publications de l'INRS sont téléchargeables sur 
www.inrs.fr

**Pour commander les publications de l'INRS au format papier **

Les entreprises du régime général de la Sécurité sociale peuvent se procurer les publications de l'INRS à titre gratuit auprès des services prévention des Carsat/Cramif/CGSS.

Retrouvez leurs coordonnées sur www.inrs.fr/reseau-am

L'INRS propose un service de commande en ligne pour les publications et affiches, payant au-delà de deux documents par commande.

Les entreprises hors régime général de la Sécurité sociale peuvent acheter directement les publications auprès de l'INRS en s'adressant au service diffusion par mail à service.diffusion@inrs.fr

En tant que chef d'entreprise, représentant du personnel, préventeur d'entreprise, vous souhaitez mettre en place une démarche de prévention des risques psychosociaux mais vous ne savez pas comment vous y prendre, par quoi commencer.

Cette brochure présente les différentes circonstances qui conduisent une entreprise à agir en prévention des risques psychosociaux, ainsi que les étapes clés d'une démarche pérenne. Elle est particulièrement adaptée pour les entreprises disposant d'un comité social et économique (CSE).



Institut national de recherche et de sécurité
pour la prévention des accidents du travail
et des maladies professionnelles
65, boulevard Richard-Lenoir 75011 Paris
Tél. 01 40 44 30 00 • info@inrs.fr

Édition INRS ED 6349

2^e édition (2022) révisée en février 2026 | 5 000 ex. | ISBN 978-2-7389-2797-2

L'INRS est financé par la Sécurité sociale
Assurance maladie - Risques professionnels

www.inrs.fr   